

Strategi Komunikasi Bisnis yang Efektif dalam mengatasi Krisis

Arie I. Chandra

*Jurusan Ilmu Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, chanarychandra@yahoo.com*

Abstract

If the company fail to react proportionally when the crisis, then the situation may worst, especially it will affect the image of the company. In the crisis, public will examine closely whatever the company/management do. In this situation, the mass media's role in building the company image is very important. In the crisis, the management should govern the communication in three aspect, such as image building, mass media publication, dan public opinion. Understanding the public communication, particularly through the mass media is a great advantage in recovering the company reputation.

Keywords: Business communication, communication strategy, mass media, public opinion

1. Pendahuluan

Ajinomoto pernah mengalami penurunan permintaan dari pasar secara drastis untuk sekian waktu. Permintaan yang sangat drastis terjadi karena konon bahan baku bumbu penyedap tersebut terbuat dari unsur babi. Sedangkan babi adalah salah satu makanan yang diharamkan dalam agama Islam. Penurunan penjualan ini berlangsung hingga beberapa bulan. Ironisnya yang menjadi penyebab bukanlah karena buruknya kualitas produk ataupun dikarenakan kesalahkelola dalam produksi. Yang terjadi adalah kinerja perusahaan menurun dikarenakan adanya pencitraan negatif terhadap produk. Dalam kasus Ajinomoto, pihak perusahaan bekerja keras meyakinkan publik bahwa pemakaian unsur babi dalam racikan Ajinomoto sungguh dusta, meskipun ini terjadi karena ada fatwa dari Majelis Ulama Indonesia. Penjualan Ajinomoto hanya mencapai 30 % saja dari target normal dan ini berlangsung beberapa bulan.¹ Ajinomoto menarik semua produknya dari jalur distribusi yang tradisional maupun yang modern dan menempel pernyataan maaf di semua saluran distribusinya dan memasang iklan di berbagai media massa serta mengganti pemeran iklan dari Paramitha Rusadhy menjadi Deddy Mizwar yang lebih muslim citranya.² Perkara ini mereda dengan

¹ Silih Agung Wasesa & Jim Macnamara, 2010, Strategi Public Relations, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal.62-63.

² ibid

drastis ketika Presiden Abdurahman Wahid menyatakan bahwa Ajinomoto halal. Penjualan bumbu penyedap masakan inipun meningkat kembali dan omzet normal tercapai setelah delapan bulan kemudian.

Dalam era dimana informasi menerpa orang secara bertubi-tubi, maka penanganan terhadap informasi dan komunikasi menjadi perihal yang mutlak dan harus dilakukan secara seksama. Kesalahan akan berakibat panjang dan merusak. Kesalahan dapat disebabkan oleh ketidaktahuan dan atau kesalahankelolaan terhadap informasi maupun komunikasi. Ketidaktahuan mungkin disebabkan oleh ketiadaan pejabat yang dikhususkan untuk mengurus perihal ini, atau, karena kurang pahamnya pejabat yang ditugasi akan tugas-tugas hubungan masyarakat yang diembannya. Dalam tulisan ini akan dibahas mengenai strategi perusahaan melalui 'kehumasan' dalam melakukan komunikasi terhadap lingkungannya. Lebih lanjut lagi, akan diuraikan bagaimana seharusnya menangani krisis yang menimpa perusahaan. Akan diuraikan kaitan antara penanganan 'kehumasan' yang baik dengan 'reputasi' perusahaan dan ataupun produk.

2. Pengelolaan Komunikasi Bisnis melalui Hubungan Masyarakat (Public Relations)

Perusahaan yang sadar akan pentingnya pemangku kepentingan, yang sadar akan identitas dan citra, singkatnya 'sadar reputasi' akan memelihara komunikasi yang efektif dan produktif terhadap lingkungannya. Lebih jauh lagi komunikasi efektif dan produktif ini akan dipercayakan pada pejabat yang menangani hubungan masyarakat. Selama ini banyak perusahaan yang tidak terlalu memperdulikan fungsi hubungan masyarakat. Dalam pembahasan mengenai manajemenpun terkadang fungsi Hubungan Masyarakat (Humas) dimunculkan tapi seringkali juga tidak. Di kehidupan nyata pun demikian, ada yang melaksanakan dan malahan melembagakannya dalam bentuk formal di perusahaan, tapi lebih banyak lagi yang tidak melakukannya. Hubungan Masyarakat atau Public Relations merupakan salah satu fungsi manajemen yang menangani komunikasi dan informasi.

Fungsi utamanya adalah mengelola reputasi perusahaan dan produk di lingkungan baik internal dan terutama eksternal. Di dalam reputasi perusahaan terdapat identitas dan citra. Reputasi dapat dipahami sebagai "what is generally said or believed about a persons or things character"³. Antara apa yang dipercaya dengan apa yang terjadi adalah dua dunia yang berbeda. Orang mungkin saja tidak percaya perusahaan X bangkrut walau kenyataannya demikian. Begitu juga sebaliknya⁴. Oleh karenanya dapat dikatakan reputasi berkaitan dengan pelabelan oleh publik. Tugas utama dari Hubungan Masyarakat adalah mempublikasikan apapun mengenai hal-hal

³ Budi W. Soetjipto (ed), 1999, Mempertahankan Eksistensi Bisnis di Millenium Baru, Elex Media Komputindo, Jakarta, hal. 162.

⁴ Dalam pepatah ada dikatakan "sekali lancung ujian buruk selama-lamanya"

yang positif dari produk dan perusahaan ke masyarakat.⁵ Memperbaiki reputasi yang buruk dan menjaga serta meningkatkan reputasi yang baik dan positif dalam ingatan masyarakat. Masyarakat seringkali mudah lupa untuk hal-hal yang positif akan tetapi akan lebih lama mengingat hal-hal yang buruk dari perusahaan. Di dalam komunikasi ada prinsip memaafkan akan tetapi akan selalu mengingat (*forgive but not forget*). Meskipun mirip dengan manajemen pemasaran namun tetap berbeda. Tugas utama dari manajemen pemasaran adalah bagaimana mengenalkan produk dan mendorong masyarakat untuk tidak hanya membeli tapi juga juga setia pada pemakaian produk tersebut. Humas mempunyai tugas mengelola informasi dan komunikasi bukan hanya pada para konsumen dan para pelanggan, melainkan juga terhadap semua pemangku kepentingan perusahaan. Jadi, pemasaran bertujuan membujuk agar orang membeli sedangkan Humas membuka komunikasi dan memberikan informasi untuk mendidik.⁶ Lebih lanjut Humas melakukan hal-hal sebagai berikut : menjaga hubungan baik dengan pemerintah dan media massa, mengembangkan komunitas, menjaga kontak dengan para elite komunikasi massa (pembentuk pendapat publik) dan memelihara kepercayaan pemegang saham dan para karyawan.⁷

Perusahaan sangat berkepentingan memiliki reputasi yang baik di masyarakat ,baik eksternal maupun internal. Dengan adanya reputasi maka akan muncul kepercayaan (*trust*). Dengan adanya kepercayaan tersebut maka perusahaan akan memperoleh dukungan dan bahkan kesetiaan dari para pemangku kepentingan. Tidak semua pemangku kepentingan dapat dipuaskan dalam hubungan dengan perusahaan. Akan terjadi suatu gradasi dalam mulai dari yang sangat puas dan mempercayai sampai dengan sangat tidak puas dan tidak mempercayai. Untuk mengoptimalkan hasilnya, Humas perlu menerapkan komunikasi yang efektif. Untuk mendapatkannya diperlukan pemahaman terhadap aspek-aspek perilaku kelompok dan manajemen manusia. Selain itu perlu komunikasi yang sistematis⁸. Langkah awal untuk menerapkan komunikasi efektif adalah dengan mengetahui secara seksama apa kebutuhan mereka untuk berkomunikasi dan tujuan-tujuan dibalik tindakan berkomunikasi mereka. Oleh karenanya guna memenuhi hal ini perlu dilakukan penganalisisan situasi yang menjadi jantungnya masalah. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi kelompok atau masyarakat yang menjadi penerima pesan yang akan dikembangkan. Semakin akurat dan hati-hati dalam menentukan penerima ini maka semakin berbiaya rendah komunikasi yang akan dilakukan. Setiap publik memiliki kebutuhan yang unik /khas.

Prioritas seharusnya diberikan dalam membuat jenjang penggolongan publik, khususnya bila sumber daya yang dimiliki terbatas. Kemudian setelah itu pesan harus dirumuskan. Pesan ini sebaiknya berkaitan dengan masalah dan tujuan yang berada di baliknya. Pesan yang sederhana akan menjadi yang paling efektif. Terkadang komu-

⁵ Lihat Rosady Ruslan, 1995, *Praktik & Solusi Public Relations dalam situasi Krisis & Pemulihan Citra*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal.24-25

⁶ Frank Jefkins, 1994, *Public Relations untuk Bisnis*, (diterjemahkan Frans Kowa), Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, hal.2

⁷ Silih Agung Wasesa ,*ibid* hal.117-118

⁸ Colin Coulson-Thomas, 1981, *Public Relations is Your Business : a guide for every manager*, Business Books , London, hal 26-27.

nikan 'terganggu' oleh bentuk dari pesan apalagi bila rumit sehingga si penerima menjadi kehilangan isinya, yaitu makna yang dimaksud. Maksudnya, komunikasi lebih terserap oleh bentuk dan mengabaikan makna yang terkandung di dalam pesan tersebut. Padahal isi pesan itu merupakan komitmen dari si komunikator⁹ di wilayah publik. Suatu pesan yang disampaikan ke dunia luar merupakan 'pandangan organisasi ke dunia', yang seharusnya merupakan konsensus dari seluruh anggota perusahaan untuk mendukungnya. Tanpa itu maka komunikasi yang dilakukan terhadap lingkungan akan sia-sia. Setelah memahami siapa publik dengan kebutuhannya dan apa pesan yang akan disampaikan maka baru dipilih apa saluran yang paling efektif dan efisien dalam menyampaikannya.

Pada akhirnya Humas bertujuan membangun reputasi perusahaan melalui mekanisme **3P : "pencitraan , publikasi di media massa dan pendapat umum"**. Yang terbangun di media massa merupakan 'realitas'¹⁰ yang akan bekerja membangun pendapat umum publik. Disinilah bedanya antara pemasaran dengan Humas. Pencitraan dari pemasaran sifatnya langsung dan dengan cara membayar, yaitu melalui iklan di media massa. Sedangkan Humas melakukannya tidak secara langsung dan bukan bertransaksi jual-beli dengan media massa. Humas yang baik adalah yang selalu mendatangkan publikasi dari media massa. Publikasi disini berarti menjadi berita. Artinya pihak ketiga yaitu media massa bercerita mengenai pihak kesatu yaitu perusahaan kepada pihak kedua yaitu publik. Ini dilakukan secara gratis, karena hakekat dari media massa adalah memproduksi berita. Jadi dalam hal ini perusahaan dan atau produknya menjadi sumber berita bagi media massa. Media massa lah yang 'mengejar' perusahaan guna melansir berita mengenainya. Oleh karenanya membina hubungan yang sangat baik dengan media massa menjadi tugas penting lainnya dari pejabat Humas. Pejabat Humas yang baik harus paham cara bekerja para jurnalis. Dalam keadaan normal para jurnalis tidak akan peduli dengan perusahaan dan atau produknya. Mereka hanya peduli bila perusahaan tersebut memenuhi kriteria sebagai berita. Untuk menjadi berita pada prinsipnya harus memenuhi situasi anomali, situasi ketidaknormalan : "bisa tidak normal baiknya atau tidak normal buruknya". Keingintahuan dan keinginan untuk mempublikasi perusahaan oleh para jurnalis akan meninggi bila terjadi krisis, sebab krisis sama dengan anomali. Mereka akan gencar berusaha mencari semua informasi yang dibutuhkan dengan berbagai cara. Mereka tidak akan berhenti pada penjelasan resmi petinggi perusahaan, misalnya dalam press release yang dilakukan. Apalagi bila pihak pejabat yang berwenang melakukan 'gerakan tutup mulut'. Mereka akan mengutip darimana saja narasumbernya dan kemudian merekayasa sedemikian seolah-olah memang demikian adanya. Ini tentu saja bisa dan atau akan melenceng jauh dari kenyataannya / ter-distorsi.

Bagi jurnalis lebih penting mempublikasikan dengan segera ke-anomali-an perusahaan daripada bersusahpayah mendapatkan narasumber resmi perusahaan.

⁹ Ibid hal 16

¹⁰ Sebenarnya realitas disini merupakan the second reality, suatu realitas yang dikonstruksikan sehingga tergantung sudut pandang pihak yang mengkonstruksikannya. Artinya bukan realitas yang sesungguhnya.

Artinya narasumber bisa dicari siapa saja dengan segala konsekuensinya. Terkadang narasumber menjadi variabel tidak penting terutama dalam kaitannya dengan tenggat waktu bagi jurnalis (untuk ditayangkan atau untuk dimuat). Seandainya tenggat waktu sudah mencapai batasnya, jurnalis tidak segan-segan untuk mencari siapa saja yang dapat dijadikan narasumber untuk beritanya, tentunya dalam koridor prinsip-prinsip jurnalistik. Dalam 'keterpaksaan' ini, biasanya media massa menggunakan leksikan yang mendua atau 'kata-kata bersayap' untuk menghindari tuntutan hukum dari perusahaan. Tapi tetap saja akibatnya sama pada pendapat publik. Meskipun publik juga dapat bersikap kritis terhadap media massa akan tetapi pada umumnya mereka tidak terlalu mau bersusah payah meneliti dan mengecek ulang kebenaran berita di media massa.

3. Prinsip-prinsip Menghadapi Krisis

Krisis perusahaan umumnya terjadi karena ada masalah di dalam manajemen secara internal dan atau disebabkan faktor lain yang berasal dari luar atau kombinasi dari keduanya. Apakah yang dimaksud dengan krisis? Ada empat ciri dari krisis¹¹ : yang pertama setiap krisis pastilah mengandung unsur kejutan. Organisasi tidak siap menghadapi peristiwa tersebut, karena terjadi tanpa pemberitahuan sebelumnya. Selain itu yang kedua, pada waktu krisis, pihak manajemen selalu tidak /kekurangan informasi dan data akurat. Waktu pesawat TWA 800 jatuh ketika sedang melakukan take off di Long Island Sound. Pihak eksekutif dan jajaran manajer tidak mempunyai cukup informasi vital mengenai karakteristik pesawat maupun mengenai detail penumpangnya. Ketiadaan data menyebabkan TWA pada waktu itu tidak dapat mengkonfirmasi kepada pihak media massa mengenai penumpangnya : ada berapa & siapa saja yang meninggal dan siapa yang masih hidup. 16 jam setelah itu berlalu barulah pihak manajemen di lapangan memperoleh data. Hal ini menyebabkan terhambatnya komunikasi cepat dengan pemerintah, agen, media massa dan lainnya. Yang ketiga semakin meluasnya peristiwa, dalam arti informasi mengenai menjadi tidak terkendali mengarah kepada apapun yang bisa jadi sebenarnya tidak ada kaitannya. Akan tetapi kemudian dirangkai-rangkai dan dihubung-hubungkan oleh media massa dan atau lembaga swadaya masyarakat yang memang hirau dengan perihal tersebut. Artinya persoalan sudah tidak proporsional lagi dan bisa jadi sangat sedikit kaitannya dengan apa yang secara nyata terjadi di lapangan.

Prinsipnya, suatu krisis tak akan pernah menunggu sampai perusahaan siap untuk mengatasinya. Sekali krisis mulai , tidak akan ada jaminan bahwa krisis akan berhenti atau mengecil. Kerumitan dan jumlah pelakunnya semakin meningkat. Sewaktu Exxon Valdez Oil menyebabkan tumpahan minyak di Alaska pihak pemerintah dan Lembaga Swadaya Masyarakat telah berada di sekitar sumur pengeboran Prince William Sound sebelum pihak Exxon sendiri membuka pos komando penanggulangan disana. Tentu saja konferensi press yang berlangsung sangat dikendalikan oleh

¹¹ James E.Post, Anne T.Lawrence & James Weber,1999,Business and Society, Irwin McGraw-Hill,India, hal 46

mereka. Harapan-harapan tentunya ditetapkan oleh mereka yang akhirnya menjadi seakan agenda kerja yang harus dikerjakan oleh Exxon. Yang terakhir: kehati-hatian dan pengujian yang semakin intensif dari publik. Pada saat normal, setiap bisnis dilakukan mengikuti pola baku dalam mengambil keputusan. Dimulai dengan penelitian yang intensif, lalu konsultasi yang intensif dengan para ahli dan mempertimbangkan dengan seksama sebelum mengambil keputusan secara privat. Selama krisis prinsip ini tentu saja tidak berlaku. Para manajer bekerja dibawah sorotan media massa dan dengan begitu dibawah perhatian publik luas termasuk lembaga swadaya masyarakat yang seringkali sangat kritis. Umpan balik selalu kembali dengan cepat berbentuk komentar, kritik bahkan caci maki. Ini tentu menjadi tekanan yang sangat kuat dalam semua tindakan¹². Dalam kondisi ini bertindak dan tidak bertindak pasti akan mengundang komentar di media massa. Oleh karenanya bertindak dengan tepat dan cepat merupakan satu-satunya pilihan yang harus dilakukan. Ketegasan dan kejelasan sikap dalam berkomunikasi akan membangun citra yang positif.

Keempat ciri tersebut dapat menjelaskan betapa sulitnya menegakkan citra perusahaan ketika krisis terjadi. Bila tidak segera teratasi dapat menyebabkan terganggunya reputasi perusahaan. Hukum di perkomunikasian massa menyebabkan masalah atau kerusakan menggelembung sedemikian besar melampaui kenyataan yang sesungguhnya di dalam publikasi di media massa. Bahkan mungkin sekali terjadi krisis yang sesungguhnya telah teratasi akan tetapi di pendapat umum masyarakat masih belum dan mungkin saja semakin membesar. Maka dari itu, ukuran penyelesaian krisis sebenarnya terletak bukan dari selesainya krisis di lapangan akan tetapi apakah citra di dalam pandangan publik sudah membaik atau belum.

Suatu krisis sebenarnya dapat dicermati dari tahapannya. Umumnya tahapannya menurut Steven Fink¹³ terjadi diawali oleh Pra Krisis. Suatu krisis dapat ditengarai dari krisis-krisis kecil dan atau kesalahan-kesalahan sepele dan umumnya para operator di tingkat bawah juga sudah mengetahui. Bisa terjadi mereka mendiamkan atau bisa juga mereka melaporkan akan tetapi didiamkan atau tidak ditanggapi oleh atasannya. Kemungkinan para petinggi perusahaan tidak memperhatikan detail kecil ini dalam kerangka yang lebih besar. Dianggapnya itu hanya merupakan kejadian kecil tanpa akibat strategis dan substansial. Baru nanti bila sudah meledak jadi krisis besar, terjadi kepanikan dan umumnya akan terjadi saling menyalahkan. Ini terjadi pada Bank Summa. Sebelum Bank Summa mati, diawali terlebih dahulu dengan kejadian kalah kliring sebesar 76 miliar rupiah pada bulan November 1992. Kliringman yang menanganinya di kantor cabang di jalan Pintu Besar Jakarta sudah melaporkan pada atasan yang kemudian diteruskan pada kantor pusat (waktu dipimpin oleh PT Panin Group). Tak lama Bank Indonesia sebagai penguasa moneter memberi peringatan kepada kantor pusat dan pemilik agar segera menyelesaikan dan menutup kekalahan tersebut dengan tenggat waktu satu kali 24 jam. Karena tidak ada tanggapan, maka selanjutnya mulai tanggal 13 November 1992 Bank Summa dilarang mengikuti kliring baik untuk kantor pusat maupun seluruh cabang. Ini sama artinya dengan menutup bank tersebut. Hal ini segera merebak menjadi berita be-

¹² *ibid*

¹³ Rosady Ruslan, *op cit* hal 23-24

sar di media massa. Sebenarnya bila segera terdeteksi dan segera diambil tindakan perbaikan maka krisis akan selesai dan yang terpenting tidak akan diketahui oleh jurnalis.

Bila prakrisis belum teratasi maka akan sampai pada Krisis lanjutan. Umumnya berita yang dilansir di media massa sudah sangat meningkat dan mulai membentuk pendapat umum di masyarakat. Kegairahan para jurnalis untuk meliput akan sangat tinggi pada tahap ini. Kesalahan penanganan terhadap media massa akan mengakibatkan beban tambahan. Yaitu ketidakberpihakan media massa terhadap perusahaan. Media massa seperti membantu buruknya citra perusahaan dalam pendapat umum masyarakat. Bahkan kalau petinggi perusahaan tidak profesional bisa jadi akan dijadikan bahan sindiran dan ejekan di dalam media massa. Sebenarnya usia masa krisis pada tingkat lanjutan, umumnya pendek, karena kalau teratasi segera reda atau kalau tidak teratasi segera berlanjut pada tahap berikutnya. Tahapan berikutnya adalah Pemulihan Citra. Pada tahap ini umumnya Humas harus bekerja keras untuk membalikkan pendapat umum masyarakat yang sudah terlanjur buruk terhadap perusahaan. Atau bisa jadi memperkuat pendapat umum yang berkecenderungan untuk simpati atau mendukung perusahaan. Hal ini tentunya sangat tergantung dari bagaimana pihak manajemen mengelola komunikasi publik khususnya dalam arena media massa. Tahap ini seharusnya diikuti dengan perbaikan oleh manajemen segera dan setepat mungkin. Sulitnya pada masa ini, pihak luar seolah ikut menyaksikan dan terkadang juga ikut campur terhadap cara-cara penyelesaian yang harus dilakukan oleh pihak manajemen. Ini di alami oleh Universitas Katolik Parahyangan ketika terjadi kasus plagiarisme salah seorang guru besarnya¹⁴. Saat itu pihak luar seakan mempunyai kewajiban moral untuk ikut mengatur bagaimana seharusnya pihak manajemen bertindak. Tentu saja dalam keadaan normal hal tersebut akan menjadi perilaku yang sangat tidak etis dan mungkin pihak manajemen akan bereaksi keras untuk menolak keikutcampuran tersebut. Tapi nyatanya pada saat krisis tidak satupun dari pihak manajemen yang berani menyatakan untuk tidak usah ikut campur dalam urusan Unpar.

Dalam krisis di Unpar sementara di lingkungan internal terjadi polemik mengenai bagaimana menangani persoalan ini, ternyata di media massa pun muncul berbagai pendapat yang menyarankan Rektor mengenai bagaimana solusi yang seharusnya dilakukan. Jadi seolah-olah dalam masa krisis pihak luar pun sah-sah saja ikut campur meski sebatas memberi komentar dan atau saran tanpa diminta. Oleh karenanya, tindakan lambat hanya akan menyebabkan tidak terkendalinya krisis. Hal ini menyebabkan reputasi lembaga hancur dan bila ini terjadi maka akan menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat pengguna produk atau jasa perusahaan.

¹⁴ Terjadi penjiplakan terhadap karya orang lain pada tulisan karya Prof AA Banyu Perwita di Jakarta Post 8 Februari 2010, dengan judul : "Republic Indonesia as a new middle power", yang menjiplak sebagian dari tulisan Dr Ungerer dalam tulisannya di the Australian Journal of Politics and History, berjudul "The middle power concept in Australian foreign policy". Kemudian terbukti juga ternyata tidak hanya pada satu tulisan. Rektor kemudian menyatakan bahwa yang bersangkutan mengundurkan diri dari Unpar dan Universitas menerima pengunduran diri tersebut. Publikasi di media massa berangsur reda dan hilang. Nama besar Unpar di tengah masyarakat dan reputasi di kalangan orang tua mahasiswa terselamatkan.

Seandainya tahapan ini dapat dilalui maka sampailah pada Kesembuhan dari krisis. Secara perlahan publikasi mereda dan secara berangsur citra perusahaan akan pulih dan bahkan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Sebenarnya suatu krisis apabila dapat diselesaikan dengan baik akan menyebabkan reputasi perusahaan menjadi semakin baik. Masyarakat yang tadinya tidak tahu keberadaan perusahaan dan produknya, menjadi tahu. Para pelanggan produk/jasa perusahaan menjadi bertambah yakin akan kehandalan perusahaan tersebut dan ini menjadi jalan untuk meningkatkan kesetiiaannya. Justru kejadian ini menjadi sarana bagi Humas untuk melakukan pencitraan yang luar biasa baiknya. Ini dikarenakan perhatian publik melalui media massa selama beberapa waktu pasti tertuju pada krisis ini.

Sayangnya seringkali dalam masa krisis para petinggi perusahaan berusaha menutup diri atau menghindari dari para jurnalis dan menyerahkan sepenuhnya kepada Humas. Tentu saja tindakan ini tidak strategis. Pendapat umum akan menilai bahwa petinggi perusahaan sebagai tidak bertanggungjawab dan juga tidak berkompeten dalam menanggulangi krisis. Tentu ini merusak reputasi perusahaan. Bagaimanapun, sifat dari pekerjaan jurnalistik mengharuskan untuk mengejar nara-sumber utama dari lembaga. Sayangnya, bila ini tidak diperoleh maka perekayasaan fakta sangat dimungkinkan terjadi dan tentu saja petinggi perusahaan memberikan kontribusi terhadap perihal itu.

Pada dasarnya agar dapat menangani krisis dengan tepat diperlukan suatu strategi 'kehumasan' yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut¹⁵. Yang pertama adalah melakukan pemetaan secara cepat. Humas harus dapat mengidentifikasi semua faktor terutama memilah-milah mana yang penting dan yang tidak penting dalam krisis ini. Selain itu juga harus dapat mengidentifikasi mana pihak yang mendukung dan mana yang tidak mendukung. Diharapkan pihak manajemen sesegera mungkin memilah mana yang hanya issue dan mana yang menyebabkan krisis muncul. Yang kedua menyediakan informasi dengan struktur jurnalistik. Yang dimaksud adalah komunikasi kepada publik yang memenuhi kaidah-kaidah 5W (what, who, where, when & why) dan 2H (how & how far). Dalam keadaan krisis sebaiknya yang melayani langsung para jurnalis dan pihak-pihak eksternal (Lembaga Swadaya Masyarakat, para korban/keluarga korban bila mempunyai dampak dan pemerintah) adalah pejabat atau petinggi utama perusahaan. Ketika menghadapi pihak eksternal tersebut para petinggi ini tinggal menggunakan semua data yang telah disusun oleh Humas mengikuti prinsip-prinsip jurnalistik ini. Langkah selanjutnya adalah selalu mengidentifikasi perkembangan issue dan perkembangan penanganan manajemen terhadap krisis dan memberikan laporan kepada pimpinan tertinggi sebagai 'amunisi' menghadapi publik. Langkah terakhir adalah mengidentifikasi anatomi bahan pembicaraan publik saat krisis berlangsung dan memberdayakan orang-orang ketiga yang kredibel dengan menyuplai data yang benar. Orang-orang yang kredibel ini tidak dapat dijalin dalam waktu singkat, oleh karenanya jejaring ini hanya dapat dibangun dalam keadaan normal dan jauh-jauh hari sebelum krisis terjadi. Sehingga menjadi kewajiban pihak manajemen ketika keadaan normal mengupayakan komunikasi yang intens dengan para pemangku kepentingan sehingga tercipta jejaring yang baik. Se-

¹⁵ Lihat Rosady Ruslan, parafrase, ibid dan lihat juga Silih Agung Wasesa, op cit hal 92-93

lain itu langkah yang juga harus secara simultan perlu dilakukan adalah pengisolasian krisis untuk mencegah krisis-krisis turunan. Sepertihalnya juga pengisolasian issue agar tidak berkembang kemana-mana tanpa kendali dari perusahaan. Berikut ini adalah model pemetaan berdasarkan anatomi bahan pembicaraan publik dan pemulihan citra yang dilakukan oleh bank BNI ketika terjadi kasus penyelewengan uang pada tahun 2003.

Tabel 1. Lembar penanganan krisis.

Issue aktual	Dampak Issue	Situasi yang sebenarnya	Alternatif Metoda Penanganan Issue	Hasil yang diharapkan
3 bank koresponden menghentikan aliran kredit ekspor ke BNI (harian Kompas 9 November 2003)	Kepercayaan masyarakat kepada BNI menurun drastis	Bank koresponden tidak menghentikan aliran kredit	Lunch dengan pihak Kompas untuk menjelaskan duduk perkaranya	Kompas membuat pemberitaan ulang
	Penundaan divestasi oleh DPR		Memberikan bantahan dalam Surat Pembaca	Kompas memuat surat bantahan dalam rubrik Surat Pembaca
			Press conference dengan media massa nasional dan media massa internasional	Media massa lain menjadi tahu
				Kompas akan berhati-hati dalam menulis berita tentang BNI
			Melakukan somasi kepada Kompas	
			Memberikan hotline informasi krisis kepada Kompas	Hubungan dengan Kompas menjadi lebih baik dan Kompas menjadi lebih memiliki akses untuk meliput dari dua sisi

Sumber : Silih Agung Wasesa & Jim Macnamara,2010, Strategi Public Relations, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal.95

Butir-butir yang termaktub di dalam lembar penanganan krisis tentunya mengikuti perkembangan issue dan proses penanganan krisis yang patut diketahui oleh masyarakat guna memulihkan citra perusahaan. Pada intinya menangani kasus yang sifatnya lateral adalah dengan menggunakan kreativitas dan kecermatan memahami situasi yang berkembang. Berikut ini kasus-kasus penanganan terhadap krisis yang berkaitan dengan citra perusahaan.

1. kasus Susu Dancow di Indonesia

Pada tahun 1988, beredar rumor bahwa susu Dancow yang diproduksi oleh Nestle dinyatakan terdapat campuran lemak babi didalamnya. Tentu saja di Indonesia yang mayoritas beragama Islam rumor ini sama berbahayanya dengan rumor

bahwa di dalam susu terkandung racun. Bagi umat Islam babi adalah binatang yang dilarang untuk dikonsumsi dan ini adalah perihal keimanan yang tidak dapat diganggu gugat. Pihak manajemen segera melakukan reaksi yang baik. Penanganan terhadap pencederaan citra ini diuntungkan karena pada waktu itu televisi masih tunggal yaitu TVRI dan dominasi pemerintah yang besar. Kecepatan pihak Nestle merupakan sebagian dari solusi terhadap merebaknya pendapat umum yang menolak susu Dancow. Tak berselang lama, pihak manajemen Nestle segera mendatangkan alat pendeteksi kehalalan dari Malaysia. Pilihan alat berasal dari Malaysia adalah karena beberapa pertimbangan. Yang pertama dan utamanya karena Malaysia yang lebih dulu memberlakukan kehalalan produk karena merupakan negara Islam. Pemilihan negara Malaysia jelas langkah yang cerdas, karena meskipun mesin ini bisa didapat darimanapun akan tetapi efek terhadap anatomi bahan pembicaraan publik di Indonesia jelas berbeda. Nestle seakan mendeklarasikan kepada publik bahwa pihaknya benar-benar tidak gentar untuk diuji oleh alat yang absah dari negara Islam. Langkah selanjutnya adalah segera menghadirkan di ranah publik figur-figur publik yang merupakan simbol-simbol Islam. Nestle tidak tanggung tanggung dalam mengupayakan perlawanan terhadap rumor tersebut. Tercatat misalnya Menteri Agama, ketua Majelis Ulama Islam selain tokoh-tokoh yang dianggap simbol kerakyatan seperti menteri Koperasi dan Ketua Gabungan koperasi Susu Indonesia juga tokoh-tokoh agama lainnya¹⁶. Mereka bukan hanya berbicara di depan TVRI akan tetapi juga mempertontonkan minum susu Dancow di depan TVRI. Kasus ini menarik karena strategi Dancow yang jelas-jelas tidak melawan rumor dengan mengatakannya/ mengklarifikasi sendiri akan tetapi justru dengan mendorong pihak ketiga untuk berpromosi mengenai halalnya susu Dancow¹⁷. Dengan menggunakan pihak ketiga dalam membersihkan dugaan-dugaan dan rumor yang beredar di masyarakat kiranya termasuk cara yang efektif. Apalagi bila pihak ketiga tersebut merupakan simbol-simbol penting masyarakat. Tingkat keyakinan masyarakat tentunya akan semakin tinggi karena posisinya yang dianggap netral dan berjarak dengan perusahaan.

2. Kasus Tylenol di Amerika Serikat

Pada bulan September 1982 produk Johnson & Johnson bermerek Tylenol telah terkontaminasi oleh racun cyanide dan berakibat meninggalnya tujuh orang di Chicago. Bagi warga Amerika Serikat yang sangat mapan dalam hampir semua hal, kejadian ini tentu saja menjadi publikasi yang luar biasa hebohnya di media massa. Kemudian berkembang issue bahwa kapsul Tylenol mempunyai akibat samping yang sebenarnya berbahaya. Hal ini bahkan mengimbas pada perusahaan lain dengan produk sejenis. Banyak berita yang tidak jelas menimbulkan kepanikan massal. Johnson & Johnson segera mengisolasi hal itu dengan cara menarik semua produk (product recall) kapsul tersebut yang telah dianggap telah terkontaminasi. Selain itu seluruh batch yang telah diproduksi sebanyak

¹⁶ Silih Agung Wasesa ibid hal 75

¹⁷ Parafrase Silih Agung, ibid

93.000 botol segera ditarik dari peredaran di seluruh Amerika Serikat. Johnson & Johnson menawarkan penukaran Tylenol dari berbentuk kapsul dengan yang berbentuk tablet. Semua iklan di media massa yang akan ditayangkan dibatalkan. Tindakan kuratif ditunjukkan dengan membuka pos komando di seluruh daerah. Selain juga secara aktif menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berjumlah ribuan di media massa dan melalui telepon (hotline). Dalam menanggapi seputar masalah ini, pimpinan tertinggi Johnson & Johnson yaitu James E. Burke yang menjadi juru bicaranya secara langsung. Secara intensif James E. Burke tampil di media massa menjelaskan kejadian dan minta maaf serta menjelaskan tindakan yang telah diambil. Di sisi lain penyelidikan berhasil menemukan mengapa peristiwa tersebut terjadi. Ternyata pada bulan September 1982 seseorang tak dikenal telah melakukan tindakan kriminal dengan mencampurkan racun cyanide melalui jalur distribusi (outlet) sehingga di luar pengawasan pabrik.

Pihak manajemen dari Johnson & Johnson seakan menegaskan penebusan kesalahan, meskipun bukan karena faktor internal, adalah dengan memproduksi ulang produk kapsul Tylenol yang dikemas dalam bentuk khusus dengan tiga lapis pengaman yang tidak mudah dirusak. Setelah upaya ini dilakukan ternyata terdapat lagi kasus seorang wanita di New York yang mengalami 'kecelakaan' setelah mengkonsumsi kapsul Tylenol. Sehingga untuk menanggulangnya dan sebagai bagian dari pemulihan citra wanita tersebut ditawarkan penukaran dalam bentuk tablet atau uang. Manajemen selama masa krisis tetap membuka saluran komunikasi yang intensif dengan media massa. Pada intinya pihak Johnson & Johnson melakukan pemulihan citra dengan memanfaatkan pemberitaan media massa secara efektif¹⁸. Pihak manajemen daripada menutup-nutupi kejadian yang mencoreng nama baik perusahaan malahan mengakui secara terbuka kepada media massa dan sekaligus juga secara mengesankan menunjukkan dengan perbuatan yang memperkuat permohonan maafnya. Serangan media massa terhadap perusahaan dapat dikatakan tidak ada dikarenakan tindakan yang cerdas dari perusahaan. Perusahaan menampilkan citra kesatria dan mau bertanggungjawab secara nyata.

3. Kasus McDonald

Morris dan Steel mencemarkan nama baik McDonald dengan menyebarkan selebaran di jalan-jalan London yang isunya mengenai bagaimana McDonald telah melakukan eksploitasi pekerja, mencemarkan lingkungan hidup dan membahayakan umat manusia. Judulnya "Ada apa dengan McDonald?" Selebaran itu membeberkan bahwa McDonald telah menjual produk yang mengandung unsur-unsur lemak, gula, garam dengan kadar yang sangat tinggi akan tetapi sangat rendah vitamin, serat dan mineral yang sangat potensial menyebabkan sakit jantung, kanker dan lainnya. Perusahaan ini juga mengeksploitasi anak-anak dengan menggunakan gimmick agar membeli 'makanan sampah', membayar karyawan dengan rendah, menyebabkan hutan hujan di Amerika Selatan gundul dan lainnya. Dalam rangka menjaga reputasi dan citranya McDonald men-

¹⁸ Parafrase : Rosady Ruslan, op cit hal 103-105

gadukan kedua orang tersebut ke pengadilan. Hukum pencemaran nama baik di Inggris relatif lebih keras daripada hukum Amerika Serikat. Karena di Amerika Serikat seseorang dapat berlindung dengan dalih kebebasan berbicara yang telah diciptakan oleh sistem sehingga berfungsi sebagai 'baju' kekebalan terhadap tindakan pencemaran nama baik. Oleh karenanya pihak manajemen memutuskan untuk melakukan gugatan di Inggris dengan melayangkan aduan ke pengadilan di Inggris serta menyewa pengacara ahli pencemaran nama baik terkenal Richard Rampton. Penyidikan memakan waktu 313 hari dan menghadirkan 130 saksi. Sayangnya usaha McDonald ini menyebabkan masyarakat luas (dari berbagai penjuru dunia) menjadi bersimpati terhadap Kampanye Dukung McLibel (sebagai suatu sindiran terhadap usaha McDonald menempuh jalur hukum dalam delik pencemaran nama baik). Dua juta selebaran dapat didistribusikan ke seluruh Inggris karena bantuan masyarakat. Masyarakat dari seluruh dunia juga banyak yang memberikan donasi bagi kampanye kedua orang ini. Mereka menganggap terjadi pertarungan antara Raksasa Burger dengan Sepasang Pengedar Selebaran.

Dalam perjalanannya kemudian sempat terjadi negosiasi untuk berdamai tapi karena tidak ada titik temu, akhirnya malahan keduanya saling mengancam. Morris dan Steel mengancam akan membawa masalah ini ke lembaga European Court of Human Rights sedangkan McDonald mengancam bila kalah di putaran pertama akan naik banding ke pengadilan yang lebih tinggi lagi. Pada tanggal 19 Juni 1997 Hakim Rodger Bell mengeluarkan putusan. Menurut hakim Morris dan Steel terbukti telah mencemarkan nama baik McDonald dengan pernyataan yang tidak benar mengenai kerusakan lingkungan di negara negara Dunia Ketiga dan telah menuduh bahwa McD telah menyajikan makanan yang tidak sehat dan berbahaya bagi publik. Tapi hakim juga menemukan bahwa Morris dan Steel tidak mencemarkan untuk hal pekerja anak dan upah. Akhirnya hakim menjatuhkan hukuman kepada Morris dan Steel agar membayar denda kepada McDonald sebanyak \$ 100.000 untuk sanksinya. Proses pengadilan ini memakan waktu lebih dari tiga tahun dan merupakan kasus terlama di dalam sejarah Inggris¹⁹. Kasus ini menunjukkan bagaimana gigihnya pihak manajemen untuk 'membunuh' pengganggunya tanpa kompromi di satu sisi, akan tetapi dari sisi lain merupakan pendekatan yang kurang luwes khususnya dari aspek komunikasi bisnis. Meskipun kalah di pengadilan akan tetapi Morris dan Steel menikmati publikasi dan dukungan empati yang sangat luas selama tiga tahun. Selama belum ada putusan pengadilan Morris dan Steel sangat memanfaatkan simpati dari berbagai kalangan dan penjuru untuk kampanye. Dalam kasus ini keperkasaan McDonald diubah menjadi kelemahan di dalam opini publik. Sebabnya adalah keperkasaan itu seolah-olah dibenturkan pada 'ketidakberdayaan' Morris dan Steel. Kemudian dibangun opini bahwa sepasang penyebar selebaran yang tidak berdaya ini sedang 'berjuang' melawan ketidakadilan dan ketidakbaikan McDonald yang perkasa.

¹⁹ Parafrase James E.Post et al, op cit hal 51-53

4. Penutup

Dengan semakin berkembangnya peralatan teknologi dan media massa maka kehidupan perusahaan tidak dapat hanya dibatasi di lingkup internal saja. Terlebih bila kejadiannya adalah bersifat abnormal atau di luar kebiasaan. Semakin tidak normal kasus yang terjadi berkaitan dengan perusahaan maka semakin tertarik media massa untuk meliputnya. Ini berarti 'jendela' dunia luar terbuka lebar yang seakan mengesahkan siapapun di dunia luar untuk ikut campur melalui jendela itu, meskipun sebatas komentar dan usulan. Hanya yang perlu diperhitungkan disin adalah dampaknya terhadap terbangunnya opini publik yang negatif sehingga merusak reputasi perusahaan. Pada gilirannya ini akan merusak penjualan dan dengan sendirinya merusak omzet dan pendapatan perusahaan.

Demi menghindari jatuhnya reputasi yang berkaitan langsung dengan matihidupnya perusahaan maka perlu memiliki strategi komunikasi bisnis yang handal di tangani oleh orang yang piawai di bidang komunikasi bisnis. Tentu saja keberhasilan penanganan reputasi pada waktu krisis tidak lepas dari keberhasilan mengerjakan 'pekerjaan rumah' pada waktu masih normal jauh hari sebelum krisis meledak. Pekerjaan rumah itu antara lain adalah terbangunnya komunitas para pemangku kepentingan dari perusahaan. Dengan bangunan jejaring yang baik maka ketika krisis akan terdapat banyak orang 'kita' dibandingkan orang 'mereka'. Apalagi bila orang-orang yang berada di Hubungan Masyarakat ini paham betul bagaimana mengelola komunikasi dengan pihak media massa yang berbasiskan pada prinsip-prinsip jurnalistik. Alih-alih krisis merusak citra dan akhirnya reputasi perusahaan, malahan berbalik menjadi jalan untuk menunjukkan kehebatan dan kepositivan perusahaan pada khalayak.

Daftar Rujukan

- Coulson-Thomas, Colin, 1981, *Public Relations is Your Business : a guide for every manager*, Business Books , London
- Jefkins, Frank. 1994. *Public Relations untuk Bisnis, (diterjemahkan Frans Kowa)*. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Post, James E., Anne T. Lawrence & James Weber. 1999. *Business and Society*. Irwin McGraw-Hill, India.
- Ruslan, Rosady. 1995. *Praktik & Solusi Public Relations dalam situasi Krisis & Pemulihan Citra*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Soetjipto, Budi W. (ed). 1999. *Mempertahankan Eksistensi Bisnis di Millenium Baru*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Wasesa, Silih Agung & Jim Macnamara. 2010. *Strategi Public Relations*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.